

# MINICASO ESIC

## MINICASO ESIC Transformando la organización

Martín Solís Sáez

ISBN: 978-84-192-032-7

Este es un manual de referencia. Contiene temas de marketing, distribución, comunicación pública o transformación en el caso y su propia forma de distribución. No se permite su uso en otros medios de comunicación por la ley de propiedad intelectual. Los datos estadísticos en este caso se basan en hechos reales de la actividad de transformación digital.

**esic**  
Editorial

Original de 10 de marzo de 2022

Este es un manual de referencia. Contiene temas de marketing, distribución, comunicación pública o transformación en el caso y su propia forma de distribución. No se permite su uso en otros medios de comunicación por la ley de propiedad intelectual. Los datos estadísticos en este caso se basan en hechos reales de la actividad de transformación digital.

Este es un manual de referencia. Contiene temas de marketing, distribución, comunicación pública o transformación en el caso y su propia forma de distribución. No se permite su uso en otros medios de comunicación por la ley de propiedad intelectual. Los datos estadísticos en este caso se basan en hechos reales de la actividad de transformación digital.

### El escenario

Te acabas de incorporar como director de Operaciones de una conocida empresa de productos lácteos, VST. La demanda de nuestros productos es altamente fluctuante. Para poder crear un plan de acción has solicitado un estado de la actividad operativa. Te entregan el siguiente informe.

### Análisis operativo

Los pedidos de nuestros clientes llegan a través de distintas fuentes: el correo electrónico, llamadas de teléfono, visitas de nuestra fuerza de ventas, recogidos cuando entregamos el pedido y manualmente entrados en el sistema.

De esta forma, producción sabe a qué tiene que responder, pero es difícil estimar qué se necesita producir, ya que no siempre se reciben los pedidos a tiempo ni con el mismo plazo de entrega. La variabilidad de que necesitas tener en stock es limitada, y si no se puede olvidar que nuestra capacidad productiva es limitada. Las vacas no pueden multiplicarse, por ahora.

El equipo de ventas cada mes tiene que generar reportes con los pedidos que se han recibido, lo que hemos podido servir y las incidencias o quejas que cada uno de nuestros clientes ha realizado en el mes. Tienen que recordarte al equipo de producción quiénes los compra los datos de stock y los motivos de stock-out o rupturas. ¿Cómo puede ser que de manera recurrente entramos en falta de stock en nuestra com-

MINICASO ESIC | Transformando la organización, por Martín Solís Sáez | ISBN: 978-84-192-032-7 | 10 de marzo de 2022 | 1/2

**esic**  
Editorial

Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2025, ESIC EDITORIAL. Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). [www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial).

Caso original de la profesora **Meritxell Serra**. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los datos utilizados en este caso se basan en hechos reales utilizados para la docencia.

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente: [editorial@esic.edu](mailto:editorial@esic.edu).

**Palabras clave:** circularidad, sostenibilidad, IA, desarrollo negocio.

**Categoría:** transformación digital, sostenibilidad.

## 1. Introducción

Estamos atrapados en un círculo vicioso. El aumento de las temperaturas globales está impulsando una mayor demanda de refrigeración, lo que provoca un mayor calentamiento global y crea la necesidad de una refrigeración aún mayor. Debemos romper este ciclo y transformar la forma en que nos enfriamos.

### *La colaboración de refrigeración limpia*

Kaer es una empresa de productos y servicios de aire acondicionado con sede en Singapur. Durante 70 años, Kaer ha proporcionado sistemas de aire acondicionado a bienes inmuebles comerciales e industriales en toda Asia. En 2013, la empresa hizo la transición de su negocio hacia la refrigeración como servicio (CaaS —*cooling as a service*—) con una oferta llamada Kaer Air, que permite a los propietarios de edificios comprar «refrigeración» en lugar de equipos.

La demanda de refrigeración interior está aumentando, impulsada por una clase media mundial en expansión y el aumento de la temperatura del aire. El resultado es que se estima que las instalaciones de unidades de aire acondicionado se triplicarán: de aproximadamente 2000 millones a casi 6000 millones en los próximos 30 años.

En ciudades como Bombay, el aire acondicionado consume el 40 % de su suministro de electricidad y en todo el mundo representa alrededor del 9 % de las emisiones globales de gases de efecto invernadero.